

УДК: 658.012.32:658.16.

JEL Classification Code: G33-34; M21; P41

**Погребняк А.Ю.***к.е.н., ст.викладач кафедри економіки і підприємництва**Національний технічний університет України**«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»***Медведєва А.Д.***Студентка Національний технічний університет України**«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

## **ПОРІВНЯННЯ ТРАДИЦІЙНИХ ТА АНТИКРИЗОВИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*У статті розглянуто основні стратегії традиційного та антикризового управління. Доведено актуальність розробки стратегії антикризового управління на підприємствах. Визначено, що будь-яке управління в певному вимірі має бути антикризовим і тим більше стати антикризовим за мірою вступу в смугу кризового розвитку організації. Нові форми кризових явищ породжують нові інноваційні антикризові стратегії.*

*Обґрунтовано відмінності між традиційним і антикризовим управлінням. Здійснено узагальнену порівняльну характеристику традиційного та антикризового управління за такими критеріями як: умови діяльності підприємства, цілі діяльності, рішення управлінських проблем, організація ресурсів для досягнення цілей, характер управлінської інформації, організаційна структура управління, система заохочень, стиль керівництва.*

*Авторами визначено етапи антикризового управління та проведено порівняння традиційного та антикризового управління на різних етапах виникнення кризи.*

*Доведено, що кризові ситуації істотно змінюють умови діяльності підприємства. У теорії і практиці по створенню систем управління в кризових ситуаціях існує правило, відповідно до якого для успішного протистояння навколишньому середовищу складність і швидкість прийняття рішень на підприємстві повинні, як мінімум, відповідати складності і швидкості змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі.*

**Ключові слова:** антикризове управління; традиційне управління; етапи кризи; післякризове управління; кризові явища.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасні підприємства функціонують в умовах політичної та економічної нестабільності, невизначеності та динамічності зовнішнього середовища. Усе більше підприємств з кожним роком потерпають від кризових явищ у суспільстві та економіці. Таким чином, головною проблемою для підприємств є невизначеність майбутнього, неможливість його прогнозування, нестабільність цін та курсів валют, що призводить до можливості їх банкрутства. Загострення кризових явищ і зацікавленість у збереженні підприємств зумовили виникнення та розвиток антикризового управління, що відрізняється від традиційного. Тому сьогодні питання розробки стратегії антикризового управління на підприємствах стає дуже актуальними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми антикризового управління досліджували багато зарубіжних і вітчизняних учених, а саме: Е. Альтман, Є.В. Андрющак, І.О. Бланк, Н.Ю. Брюховецька, В.О. Василенко,

А.Г. Грязнова, О.В. Коваленко, Л.О. Коротков, В.М. Марченко, Т.О. Пожуєва, А.М. Ткаченко, Е.А. Уткін, А.В. Череп, А.Д. Чернявський та ін. Аналіз джерел показав відсутність чіткого розмежування традиційного та антикризового управління. Крім того, важливим є визначення наукових основ запровадження антикризового управління на підприємстві. Аспекти здійснення антикризового управління на підприємстві висвітлили у своїх працях Біломістна І. І., Біломістний О. М., Бойко Д. І., Головач К. С., Горалько О. В., Горова К. О., Горовий Д. А., Крамська М. С., Лузанова М. М., Силкін О. С., Супрун В. О., Чернявська Т. А., Шевцова О. Й.

**Метою статті** є порівняння традиційного та антикризового управління підприємства. Поставлена мета обумовлює розв'язання таких завдань: вивчення теоретичних джерел та визначення основних критеріїв порівняння традиційного та антикризового управління на основі узагальнення результатів досліджень вчених та доповнення їх власними здобутками щодо економічної сутності кризи на підприємстві; розробка рекомендацій щодо використання антикризового управління на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підприємства доволі часто стикаються з новими загрозами як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі, особливо це пов'язано зі зростаючою кількістю криз. Складність сучасних криз часто вимагає залучення багатьох діючих осіб і це потребує ефективної координації усіх осіб для успішного виведення з кризового становища. Можливість керувати стратегією виходу із кризи є основним елементом ефективного управління, оскільки він перевіряє потенціал підприємства для захисту своїх працівників.

Нові форми кризових явищ породжують нові інноваційні антикризові стратегії, нове суспільство та нові обов'язки ризик-менеджерів. Наші суспільства стають не тільки складнішими і більш взаємопов'язаними, але також більш вразливими та відкритими, оскільки можуть виникнути нові загрози і вони будуть поширюватись швидше через ефект розсіювання.

Кризові менеджери повинні адаптувати свої підходи до роботи з різними зацікавленими сторонами, в яких усі мають різні інтереси, пріоритети, логіку та цінності.

Будь-яке керування в певному вимірі має бути антикризовим і тим більше стати антикризовим за мірою вступу в смугу кризового розвитку організації.

Суть антикризового управління виражається в наступних положеннях:

- кризи можна передбачити і очікувати;
- кризи в певній мірі можна прискорити або відстрочити;
- до криз можна і необхідно готуватись;
- наслідки криз можна пом'якшити;
- управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду та майстерності;
- кризові процеси можуть бути до певної межі керованими;
- управління процесами виходу з кризи здатне мінімізувати їх наслідки.

Система антикризового управління повинна володіти особливими властивостями. Головними з них є:

- гнучкість і адаптивність, які частіше всього притаманні матричним системам управління;
- схильність до посилення неформального управління, мотивація ентузіазму, упевненість;
- диверсифікація управління, пошук найбільш прийнятних типологічних ознак ефективного управління в складних ситуаціях;
- зниження централізму для забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на виникаючі проблеми;
- посилення інтеграційних процесів, що дозволяють концентрувати зусилля і більш ефективно використовувати потенціал компетенції.

Все це в сукупності повинно знайти відображення в стилі управління, який треба розуміти не тільки як характеристику діяльності менеджера, а й як узагальнену характеристику всього управління. Оскільки поведінка підприємств в умовах кризи має істотну специфіку, то, природно, і антикризове управління в значній мірі відрізняється від традиційного управління.

Відмінності між традиційним і антикризовим управлінням настільки істотні і принципові, що зміна моделі управління вимагає кардинальної реорганізації управління підприємством. Це передбачає розробку і впровадження нових технологій управління, інформаційних систем, перепідготовку управлінських кадрів і т.д. Даний процес дуже тривалий і вимагає значних витрат.

Узагальнена порівняльна характеристика традиційного та антикризового управління приведена в табл.1.

Кризовий менеджмент включає різні етапи: підготовка до кризи, застосування заходів під час кризи та вирішення наслідків після кризи.

Перед кризою готовність підприємства полягає в тому, щоб ефективно розробити стратегію подальших дій під час кризи для можливості прогнозувати наслідки кризи і відновитись після неї:

- Оцінка ризиків є основним першим кроком до готовності: підготовка до кризи вимагає виявлення та аналізу основних загроз, небезпек та пов'язаних з ними слабких сторін.
- Системи раннього попередження на основі виявлення цих загроз служать для активації заздалегідь визначених надзвичайні плани або плани на випадок надзвичайних ситуацій.
- Накопичення запасів, обслуговування обладнання та матеріалів, навчання та реагування на надзвичайні ситуації сили та відповідні механізми координації за допомогою регулярних тренувань все сприяють готовності
- Відповідні інституційні структури, чіткі мандати, які підтримуються комплексною політикою та законодавство та розподіл ресурсів на всі ці можливості через регулярні бюджети інструмент для ретельної підготовки до кризи.

Як тільки криза дійсно реалізується, починається етап реагування:

- Виявлення кризи може відбутися за допомогою різних джерел (наприклад, мереж моніторингу та системи раннього попередження, органи державної влади, громадяни, засоби масової інформації, приватний сектор тощо). Вона може виникнути з часом або станеться раптово.

– Моніторинг розвитку кризи, щоб зрозуміти її характеристики та з'ясувати, що необхідно для оперативних дій.

– Це дозволяє підбирати відповідні плани надзвичайних ситуацій та активізувати відповідні аварійні мережі.

– Потрібно координувати, відслідковувати та адаптувати зусилля з реагування, коли розвивається криза, тактичне та стратегічне реагування на кризу на відповідних рівнях.

– Стандартні операційні процедури (СОП) повинні регулювати операції та координацію, і вони повинні включати обмін інформацією та протоколи комунікації, а також механізми розширення для мобілізації додаткових засобів аварійного реагування.

**Таблиця 1 – Порівняльна характеристика традиційного та антикризового управління підприємства**

Критерій порівняння	Традиційне управління	Антикризове управління
Умови діяльності підприємства	– невисокий темп змін; – передбачуваність ситуації; – управлінські проблеми, що повторюються, знайомі	– високий темп змін; – непередбачуваність ситуації; – управлінські проблеми, що повторюються, нові
Цілі діяльності	– традиційна ціль – отримання максимуму прибутку	– антикризові цілі, пов'язані з ліквідацією причин кризових тенденцій або їх наслідків; – мінімізація часу, мінімум втрат при подоланні кризових тенденцій
Рішення управлінських проблем	– реакція у відповідь на проблему, що виникла; – орієнтація на минулий досвід	– передбачення та можливе попередження проблем - творчий пошук (орієнтація на минулий досвід, як правило, не має сенсу)
Організація ресурсів для досягнення цілей	– жорстка структура	– маневрена (гнучка) структура на основі розподілу ресурсів відповідно до антикризових пріоритетів
Характер управлінської інформації	– регламентовані інформаційні потоки – точна, надмірна інформація	– залежність інформаційних потоків від кризової ситуації, яка складається; – недостовірна, недостатня інформація
Організаційна структура управління	– стабільна або екстенсивно змінюється – чіткий розподіл функцій на тривалий період – вузька функціональна спрямованість	– гнучка, змінюється відповідно до антикризових пріоритетів; – відсутність чіткого розподілу функцій на тривалий період; – широка і частково непередбачувана область дій
Система заохочень	– заохочення за стабільність і ефективність	– заохочення за ініціативу
Стиль керівництва	– вміння встановити єдність підходів	– вміння надихнути людей на сприйняття змін

Традиційне та антикризове управління суттєво відрізняються на різних етапах кризового менеджменту. В таблиці 2 порівнюється традиційне та антикризове управління на етапі підготовки до кризи та у фазі відповіді на кризові події.

**Таблиця 2 – Порівняння традиційного та антикризового управління на різних етапах виникнення кризи**

Традиційне управління	Антикризове управління
<b>Фаза підготовки</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оцінка ризику на основі історичних подій</li> <li>– Планування надзвичайних ситуацій на основі сценаріїв</li> <li>– Навчання для перевірки планів і процедур</li> <li>– Використовуються системи раннього попередження на основі моніторингу, прогнозування, попереджувальні повідомлення, комунікації та зв'язок з оперативними реакціями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оцінка ризику включає сканування ринку, радар ризиків і прогнозний аналіз для виявлення нових загроз. Часті оновлення аналітичних даних та різні періоди для аналізу, використання міждисциплінарних підходів є ключовим атрибутом</li> <li>– Планування на основі можливостей та побудова мережі</li> <li>– Проведення стратегічного тренінгу з управління кризовими ситуаціями для підвищення адаптивності і створення мереж та партнерських відносин</li> <li>– Стратегічне залучення центрів управління</li> </ul>
<b>Фаза відповіді на кризу</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Система управління та контролю</li> <li>– Стандартні операційні процедури</li> <li>– Суворі межі відповідальності</li> <li>– Галузеві підходи</li> <li>– Принцип субсидіарності</li> <li>– Зворотній зв'язок для покращення стандартних операційних процедур</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Визначення кризи / моніторинг: роль експертизи</li> <li>– Гнучкі та багатоцільові групи з управління кризою</li> <li>– Загальні поняття в різних установах для інформування працівників, лідери з високими адаптаційними можливостями</li> <li>– Аналогічні інструменти та протоколи, які можуть бути використані для ситуації з кризами у багатьох напрямках одночасно</li> <li>– Міжнародне співробітництво</li> <li>– Управління мережами з великими відгуками</li> <li>– Закінчення кризи та відновлення довіри</li> <li>– Зворотній зв'язок</li> </ul>

**Висновки.** Отже, для забезпечення виживання підприємств необхідно розробити і впровадити в практику господарювання систему антикризового управління, яка повинна базуватися на дослідженні чинників діяльності підприємств в умовах перехідного періоду з урахуванням специфіки стану національної економіки.

Ця система повинна мати свої антикризові цілі і ґрунтуватися на сукупності зовнішніх і внутрішніх впливів, що забезпечують виявлення і подолання кризових факторів діяльності підприємства.

Кризові ситуації істотно змінюють умови діяльності підприємства. У теорії і практиці по створенню систем управління в кризових ситуаціях існує правило, відповідно до якого для успішного протистояння навколишньому середовищу складність і швидкість прийняття рішень на підприємстві повинні, як мінімум, відповідати складності і швидкості змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі.

Таким чином, щоб протистояти кризовим ситуаціям, необхідно будувати системи управління швидкого реагування.

#### **Список використаних джерел**

1. Асаул А. Н., Князь И. П., Коротаева Ю. В. (2016) Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса, СПб : АНО «ИПЭВ»: А. Н. Асаул. 224 с.
2. Боняр С. М., Скутова-Корх Я. О. (2013) 'Теоретичні основи антикризового управління', Водний транспорт, 1, pp. 97-102
3. Pohrebniak A., Tulchynska S. (2016) 'Scientific approaches of choosing effective mechanism for crisis management in the engineering enterprises for using the scenario approach', Theoretical, methodological and practical foundations of human resources management: collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi / ISMA Universiti. – Riga: 'Landmark', p. 172-176
4. Телін С. В. (2010) 'Антикризове управління – превентивний захід попередження банкрутства', Економіка промисловості., (2), pp. 72-76.
5. Tulchynska S., Pohrebniak A. (2017) 'Aspects of crisis management for innovation active engineer enterprises ', International Marketing and Management of Innovations: International Scientific E-Journal, (2), [Online]. Available at: [www.IMMI.ath.bielsko.pl](http://www.IMMI.ath.bielsko.pl)

---

**Погребняк А.Ю.**

*к.э.н., ст.преподаватель кафедры экономики и предпринимательства*

**Медведева А.Д.**

*студентка КПИ имени Игоря Сикорского*

#### **СРАВНЕНИЕ ТРАДИЦИОННЫХ И АНТИКРИЗИСНЫХ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

*В статье рассмотрены основные стратегии традиционного и антикризисного управления. Доказана актуальность разработки стратегии антикризисного управления на предприятиях. Определено, что любое управление в определенном измерении должно быть антикризисным и тем более стать антикризисным за мерой вступления в полосу кризисного развития организации. Новые формы кризисных явлений порождают новые инновационные антикризисные стратегии.*

*Обоснованно различия между традиционным и антикризисным управлением. Осуществлено обобщенную сравнительную характеристику традиционного и антикризисного управления по таким критериям как: условия деятельности предприятия, цели деятельности, решение управленческих проблем, организация ресурсов для достижения целей, характер управленческой информации, организационная структура управления, система поощрений, стиль руководства.*

*Авторами определены этапы антикризисного управления и проведено сравнение традиционного и антикризисного управления на различных этапах возникновения кризиса.*

*Доказано, что кризисные ситуации существенно меняют условия деятельности предприятия. В теории и практике по созданию систем управления в кризисных ситуациях существует правило, согласно которому для успешного противостояния*

окружающей среде сложность и скорость принятия решений на предприятии должны, как минимум, соответствовать сложности и скорости изменений, происходящих во внешней среде.

**Ключевые слова:** антикризисное управление; традиционное управления; этапы кризиса; послекризисное управления; кризисные явления.

**Pohrebniak A.Yu.**

*PhD, Senior Lecturer of the Department of Economics and Entrepreneurship*

**Medvedev A.D.**

*Student Igor Sikorsky Kiev Polytechnic Institute*

## **COMPARISON OF TRADITIONAL AND ANTI-CRISIS STRATEGIES OF BUSINESS MANAGEMENT**

*The article deals with the main strategies of traditional and crisis management. The urgency of development of strategy of crisis management at enterprises is proved. It is determined that any management in a certain measure should be anti-crisis and, moreover, become an anti-crisis measure as it enters the band of crisis development of the organization. New forms of crises generate new, innovative crisis strategies.*

*The differences between traditional and crisis management are grounded. The generalized comparative characteristic of traditional and crisis management is carried out according to such criteria as: the conditions of the enterprise activity, the objectives of the activity, the decision of managerial problems, the organization of resources for achieving goals, the nature of managerial information, the organizational structure of management, the system of incentives, the style of leadership.*

*The authors identify the stages of crisis management and compare the traditional and crisis management at different stages of the crisis.*

*It is proved that crisis situations significantly change the conditions of the enterprise. In the theory and practice of creating management systems in crisis situations, there is a rule that, in order to successfully confront the environment, the complexity and speed of decision-making at the enterprise should, at least, correspond to the complexity and speed of changes occurring in the external environment.*

**Keywords:** crisis management; traditional management; crisis stages; post-crisis management; crisis phenomena.

---

**Погребняк А.Ю.**

**anna.u.pogrebnyak@gmail.com**